

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

TATIANE SOUZA RECH

**IMPACTO DO DESEMPENHO NA ROTATIVIDADE VOLUNTÁRIA NA
CENTRAL DE RELACIONAMENTO AO CLIENTE DE UMA EMPRESA DE
GRANDE PORTE, DA INDÚSTRIA CIMENTEIRA, NA REGIÃO DE CURITIBA**

CURITIBA

2016

TATIANE SOUZA RECH

**IMPACTO DO DESEMPENHO NA ROTATIVIDADE VOLUNTÁRIA NA
CENTRAL DE RELACIONAMENTO AO CLIENTE DE UMA EMPRESA DE
GRANDE PORTE, DA INDÚSTRIA CIMENTEIRA, NA REGIÃO DE CURITIBA**

Monografia apresentada como requisito à
obtenção do título de Especialista, Curso de
MBA em Gestão Estratégica, Departamento de
Administração, Universidade Federal do
Paraná.

Prof. Gustavo Abib

CURITIBA

2016

RESUMO

A Central de Relacionamento ao Cliente (CRC) ou Call Center em sua essência é uma área que tem como principal foco o cliente nos seus processos de negócio, com intuito de satisfazer suas necessidades. Uma área de CRC é interligada a diversas outras áreas de uma empresa e tem como principal característica um ambiente com alto nível de estresse, favorecendo o índice de rotatividade dos seus empregados, seja por meio de desligamentos voluntários e involuntários. O presente artigo tem por objetivo analisar qual a relação entre desempenho *versus* rotatividade voluntária na Central de Relacionamento ao Cliente, de uma empresa de grande porte da indústria cimenteira na região de Curitiba. A pesquisa se caracteriza como um estudo de caso e para analisar a realidade da empresa foram realizadas entrevistas semiestruturadas junto a gestores, empregados que solicitaram desligamento e equipe de recursos humanos, além do levantamento documental. A partir disto, chegou-se à conclusão que os profissionais que solicitaram desligamento (rotatividade voluntária) são que os apresentaram os melhores indicadores de desempenho dentro da área de CRC. Já os que os profissionais que foram desligados involuntariamente apresentaram indicadores inferiores.

Palavras-chave: central de relacionamento ao cliente (CRC); rotatividade de pessoal; desligamento voluntário; desempenho.

ABSTRACT

Customer Relations Center (CRC) or Call Centers are departments that have as a main goal to help the customer. CRC's are connected to other departments of the company, and are mainly known as very stressful environments which contribute to the turnover of the company's employees through resignations and layoffs. The goal of this article is to analyze the relationship between performance and employee resignation in the Customer Relations Center of a large cement company in the Curitiba metropolitan area. The case study analyzes the status of the company through interviews with managers, employees who have resigned, human resources staff, and document review. From this, the case study concluded that the best performing CRC employees are the ones that are most likely to resign. Employees who were involuntarily laid-off showed lower performance.

Key-words: Customer Relations Center (CRC); staff turnover; resignation; performance.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
1.1 CONTEXTO E PROBLEMA.....	5
1.2 OBJETIVOS	6
1.3 JUSTIFICATIVA.....	7
2 REVISÃO TEÓRICO-EMPIRICA	8
2.1 ROTATIVIDADE DE PESSOAL/ TAXA DE SAÍDA.....	8
2.2 ROTATIVIDADE/ TAXA DE SAÍDA VOLUNTÁRIA.....	10
2.3 CENTRAL DE RELACIONAMENTO AO CLIENTE (CRC)	10
3 METODOLOGIA	13
3.1 TIPO DE PESQUISA	13
3.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	13
3.3 UNIVERSO DA PESQUISA	13
4 RESULTADOS.....	14
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	18
REFERÊNCIAS.....	19

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTO E PROBLEMA

Uma central de relacionamento é dotada de tecnologia, pessoas, processos, indicadores, facilitadores operacionais, telecomunicações e serviços que atendem às demandas dos clientes tais como solicitações de informações, compras de produtos ou serviços ou mesmo reclamações (MADRUGA, 2006). Estas características fazem com que a Central de Relacionamento ao Cliente (CRC) tenha como principal característica estar em constante evolução e é requerido um grande dinamismo para que, tanto a área como os profissionais que nela atuam, possam estar atualizados às necessidades do mercado.

O processo dinâmico e de transformação requeridos pelo mercado são fatores externos que influenciam o clima organizacional da área e reflete na forma como as pessoas interagem uma com as outras, com clientes, fornecedores e, principalmente o grau de satisfação com a empresa (CHIAVENATO, 1999).

O clima organizacional na CRC tem como principal característica a alta pressão por resultados por meio da alta padronização dos processos, mínima autonomia na execução das atividades, controle rígido de indicadores de desempenho e grande volume de trabalho, fazendo com que este segmento seja caracterizado pelos elevados níveis de desligamentos no setor.

1.2 OBJETIVOS

- Objetivo Geral

Analisar qual a relação entre desligamento voluntário *versus* desempenho dos empregados da Central de Relacionamento ao Cliente, de uma empresa de grande porte da indústria cimenteira na região de Curitiba.

- Objetivos Específicos

- Analisar a base conceitual de rotatividade/ taxa de saída;
- Analisar a base conceitual de rotatividade/ taxa de saída voluntária;
- Analisar a base conceitual de uma Central de Relacionamento ao cliente (CRC);
- Identificar a relação entre desempenho e rotatividade voluntária na área de Central de Relacionamento ao Cliente (CRC);
- Verificar se os empregados da Central de Relacionamento ao Cliente (CRC), de uma empresa de grande porte da indústria cimenteira na região de Curitiba, que solicitaram desligamento (rotatividade voluntária) apresentaram indicadores de desempenho maiores que os empregados que foram desligados involuntariamente (rotatividade involuntária);

1.3 JUSTIFICATIVA

Tendo como premissa que existem duas formas de desligamento: involuntário, quando ocorrem por iniciativa da empresa (demissão com ou sem justa causa) e voluntário, quando ocorrem por iniciativa da empresa, sendo este motivo gerador de uma pergunta: Qual o desempenho dos profissionais que solicitam desligamento?

Com o tema “impacto do desempenho na rotatividade voluntária na Central de Relacionamento ao Cliente, situada numa empresa de grande porte da indústria cimenteira na região de Curitiba”, o presente estudo visa analisar a performance dos profissionais que geram a rotatividade voluntária afim de identificar se o profissional que solicita desligamento é aquele que apresenta o melhor desempenho/ produtividade.

Identifica-se a importância no estudo para aprofundamento do tema, onde poderemos verificar se os profissionais que solicitam desligamento são os que apresentam maior desempenho e, que automaticamente, a empresa poderia criar planos de ação para retê-los e utilizar do seu conhecimento para desenvolvimento de outros profissionais da área.

2 REVISÃO TEÓRICO-EMPIRICA

2.1 ROTATIVIDADE DE PESSOAL/ TAXA DE SAÍDA

Segundo Chiavenato (2010, p. 88) “a rotatividade de pessoal (ou turnover) é o resultado da saída de alguns colaboradores e a entrada de outros para substituí-los no trabalho”, reforçando este conceito Borges e Ramos (2011, p. 2) cita a rotatividade de pessoal como “o nome usado para definir a entrada e saída de pessoas em uma organização”.

Ambos os conceitos citados relacionam que a rotatividade ou turnover ocorre a partir de um processo de desligamento que gera uma admissão para reposição da posição em aberto. Estes dados geram a análise que o fluxo de demissão e admissão estão totalmente vinculados e relacionados um ao outro.

Assis (2005, p. 50) reforça o conceito de Ramos e Chiavenato “a ideia do turnover é a da rotatividade, segundo a qual devemos expurgar entradas por aumento de quadro ou por redução de quadro “, sendo este exemplificado pela fórmula na (FIGURA 1).

FIGURA 1 – FÓRMULA DE TURNOVER POR SUBSTITUIÇÃO

Turnover por substituição	=	$\frac{\text{Nº de admissões por substituição} + \text{Nº de demissões com substituição}}{2}$	
		Nº de empregados	

FONTE: adaptado de ASSIS (2005)

A fórmula acima representa a rotatividade ou turnover como a média de admissões e demissões, ambos por substituição, onde visualiza-se que uma admissão só ocorre a partir de um desligamento, ou seja, não existe rotatividade sem a existência de um desligamento.

A rotatividade ou turnover nem sempre demonstra de forma correta um panorama completo da empresa. No entanto observando de forma individual o fator desligamento que compõe os conceitos apresentados, nota-se que para este fator é chamado por taxa de saída, que Assis (2005, p. 47) descreve como

“o índice de saída busca auxiliar na identificação do impacto percentual de saídas (por demissões ou pedido de demissão) sobre o quadro de empregados do mês anterior”. O conceito é traduzido pela fórmula demonstrada na (FIGURA 2).

FIGURA 2 – FÓRMULA DE ÍNDICE DE SAÍDA

$$\text{Índice de Saída} = \frac{\text{Nº de desligamentos}}{\text{Nº de empregados}}$$

FONTE: adaptado de ASSIS (2005)

A taxa de saída informa o índice de empregados que são desligados da empresa, seja por meio do desligamento voluntário ou involuntário. Este indicador em muitas empresas é acompanhado de forma mensal e anual e vem recebendo grande destaque por refletir a realidade no que refere-se aos movimentos de saída.

As elevadas taxas de saída, ou seja, perda de pessoas é um fator que preocupa as organizações, pois gera grandes consequências como custo financeiro, queda de nível de desempenho do empregado que se desliga antes de sua saída, queda na motivação dos empregados que ficam, além desta perda trazer a necessidade de ser compensada através de novas admissões (MOBLEY, 1992).

Sabe-se que todos os tipos de desligamento são críticos, mas é necessário que se dê foco para o tipo de desligamento que gere maior impacto para a área, ou seja, quando se perde o melhor empregado da organização.

2.2 ROTATIVIDADE/ TAXA DE SAÍDA VOLUNTÁRIA

A rotatividade/ taxa de saída voluntária é descrita por Chiavenato:

Ocorre quando um funcionário decide por razões pessoais ou profissionais encerrar a relação de trabalho com o empregador. A decisão de desligar-se depende de duas percepções. A primeira é o nível de insatisfação do colaborador com o trabalho. A segunda é o número de alternativas atrativas que ele visualiza fora da organização, isto é, no mercado de trabalho. (CHIAVENATO, 2010, p. 89)

Madruga (2006, p. 73) também cita “não importa necessariamente se o número de saída de funcionários é baixo, mas sim se os verdadeiros talentos têm efetivamente um turnover de 0%”.

Tanto Chiavenato quanto Madruga, reforçam a importância de olhar para os fatores internos tais como: política salarial, política de benefícios, tipo de supervisão exercida sobre o pessoal, as oportunidades de crescimento oferecidas, as condições físicas, a cultura da empresa, critérios para programas de desenvolvimento e avaliação de desempenho e fatores externos como: mercado de trabalho e aspectos pessoais.

A identificação das variáveis internas e externas que influenciam os empregados a solicitarem a desligamento são obtidas por meio das entrevistas de desligamento com a área de recursos humanos. O objetivo com este processo é garantir que o maior número de informações seja extraído para que se crie um diagnóstico com as causas da rotatividade e então um plano de ação efetivo para tratar os motivos que levam aos desligamentos voluntários, principalmente a perda de talentos.

2.3 CENTRAL DE RELACIONAMENTO AO CLIENTE (CRC)

Influenciadas pela crise do petróleo a partir dos anos 80, as empresas começaram a se questionar como poderiam acessar os clientes de forma mais barata do que uma visita presencial e então surgiu a oportunidade de se realizar o atendimento ao cliente por telefone.

Desde então muitos termos surgiram para apresentar uma área muito importante para qualquer empresa e consumidor: call center, contact center,

telermarketing, SAC, central de atendimento, tendo todas o mesmo objetivo que é o de garantir a gestão do relacionamento com o cliente.

Uma Central de Relacionamento ao Cliente (CRC) ou Call Center pode oferecer os seguintes serviços: cobrança, prevenção de fraudes, retenção de clientes, televendas, serviços de call back e back office, atendimento a canais de vendas externos, reclamações e central de dúvidas. Com estes serviços uma CRC é muitas vezes vista como uma área estratégica que capacita a empresa a compreender e reter o cliente, atrair novos consumidores e principalmente aumentar a lucratividade.

Além de gerar lucratividade uma CRC é vista como uma área atrativa para crescimento profissional, visto que o empregado desta área pode vir a atuar nas diversas subáreas que compõem a mesma. No entanto, o que faz um profissional querer sair desta área? Será que o profissional que vem a solicitar desligamento, a CRC não gostaria de perde-lo?

2.4 DESEMPENHO E ROTATIVIDADE VOLUNTÁRIA NA CRC

O Brasil é um dos países que lideram o ranking com um dos maiores índices de turnover ou taxa de saída do mundo, chegando a mais de 40% ao ano, só não sendo maior devido à pouca oferta de emprego que ainda temos no país (MADRUGA,2006).

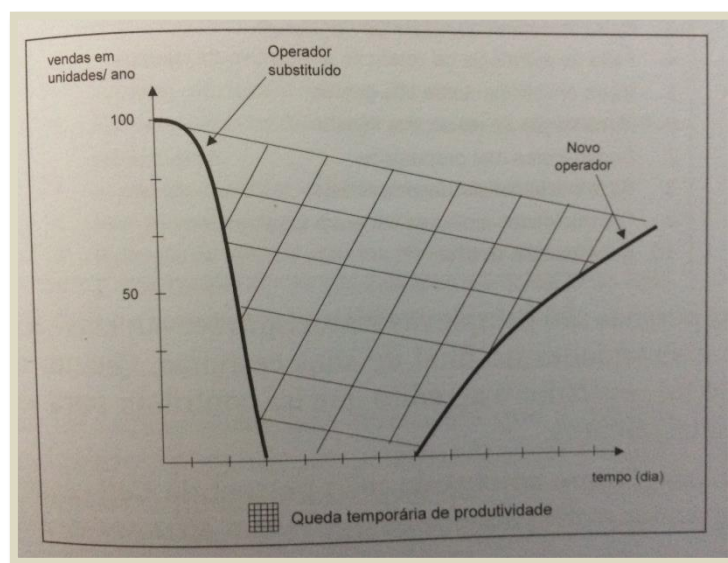
Quando visto este indicador numa Central de Relacionamento ao Cliente a média mensal de turnover é de 6,5 a 10%. Segundo a Consultoria Elancers (2012) o que contribui com este indicador é o fato de as pessoas não se sentirem engajadas, além do estereótipo que esta área carrega de ser um emprego casual ou porta de entrada sem perspectivas de futuro, enquanto não se acha algo melhor no mercado. Por fim, Madruga (2006) cita que o turnover na CRC tornou-se quase uma doença, devido aos altos números apresentados, sendo sempre um ponto de atenção quando a fatia dos desligamentos corresponde aos maiores talentos da organização.

Um aspecto importante ao citar a perda de um talento da organização são os custos que envolvem este processo ao se somar o custo com perda de produtividade para a empresa com a saída do talento e o custo da admissão de

um novo empregado que necessita de um tempo para retomar a produtividade perdida.

O presente estudo irá se aprofundar para identificar se os desligamentos voluntários que ocorreram na CRC, localizada numa empresa de grande porte em Curitiba, são de profissionais com alto nível de produtividade, conforme demonstrado na (FIGURA 3).

FIGURA 3 – PERDA DE PRODUTIVIDADE
DEVIDO À SAÍDA DE UM VENDEDOR E A ENTRADA DE UM SUBSTITUTO



FONTE: MADRUGA (2005)

3 METODOLOGIA

3.1 TIPO DE PESQUISA

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso de natureza qualitativa do tipo descritiva, por ser tratar de um único objeto de estudo e aplicada, por se tratar de um problema real com finalidade prática.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A escolha desta empresa deve-se ao fato de ser uma das maiores empresas brasileiras da indústria cimenteira. Uma de suas sedes está localizada na região de Curitiba, onde está instalada a área de CRC. Esta possui em sua estrutura uma equipe de 150 pessoas, distribuída entre gerente, coordenadores, supervisores, analistas e vendedores internos, sendo que esta última função representa 80% do quadro de efetivos.

3.3 UNIVERSO DA PESQUISA

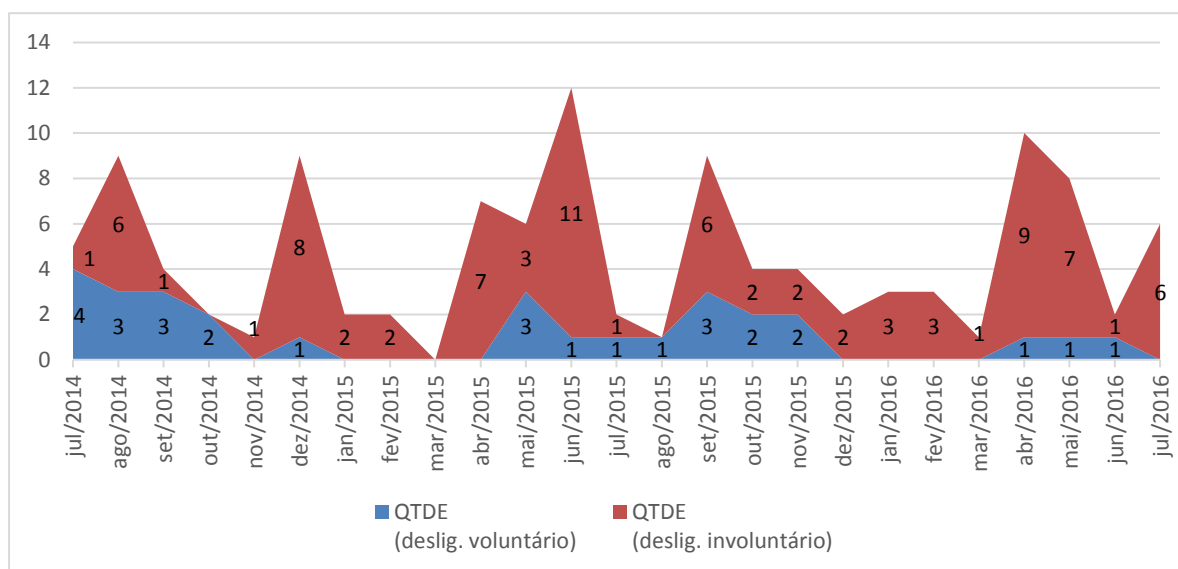
Com o objetivo de entender a relação entre desempenho versus desligamento voluntário na Central de Relacionamento ao Cliente, de uma empresa de grande porte da indústria cimenteira na região de Curitiba, para o estudo de caso foi analisado o período de julho de 2014 a julho de 2016 (últimos dois anos).

Para se aprofundar na realidade da empresa foi analisada uma amostragem não-probabilística, por meio da utilização de dados primários e secundários no modelo seccional com entrevistas semiestruturadas junto a gestores, empregados que solicitaram desligamento e equipe de recursos humanos. Além do levantamento documental, junto a área de Planejamento que é responsável pela gestão dos indicadores de desempenho de cada empregado da área de CRC.

4 RESULTADOS

Dentro do período de julho de 2014 a julho de 2016 foram identificados um total de 114 desligamentos, sendo 85 involuntários (75% dos desligamentos) e 29 voluntários (25% dos desligamentos). Ao analisar especificamente os desligamentos voluntários que são o foco deste estudo de caso identifica-se que os desligamentos voluntários são a minoria, tendo uma pequena representatividade no número total de desligamentos. Durante o período analisado, os números de desligamentos voluntários apresentaram pequenas oscilações, conforme representado no (GRÁFICO 1).

GRÁFICO 1 – NÚMERO DE DESLIGAMENTOS VOLUNTÁRIOS NO PERÍODO DE 2014 A 2016



FONTE: O autor (2016)

NOTAS: Base agosto

Um fator importante de se destacar nos desligamentos voluntários é o tempo de empresa que os profissionais desligados ficaram na área. Verifica-se que o tempo médio de empresa é de 1 ano e 4 meses, já os desligamentos involuntários apresentaram tempo médio de 2 anos e 6 meses.

Ao entrevistar os gestores e equipe de Planejamento (esta última responsável pela mensuração dos indicadores de desempenho) da área de CRC, foi identificado os fatores que compõem o indicador de desempenho mensurado individualmente para 100% dos profissionais da área (QUADRO 1).

QUADRO 1 – INDICADORES DE DESEMPENHO DA CRC

Indicador	Peso	Descrição
Absenteísmo	10	Percentual de Faltas (justificadas ou Injustificadas) dividido pelo total de dias úteis para trabalhar no mês. Nos casos de folgas, férias e treinamentos, não atribuímos como falta
Nota de Qualidade	15	Nota da Monitoria efetuadas pela equipe de Qualidade, utilizando formulário padrão por função (Nota de 0 a 100)
Volume Faturado Complementares dia útil	15	Volume faturado por dia útil considerando todos os produtos complementares, exceto Agregados
Volume Faturado Cimentos dia útil	15	Volume faturado por dia útil considerando apenas cimento cinza.
Registro	5	% de registros efetuados no sistema por ligação atendida ou efetuada, considerando registros de venda + não venda.
TMA	5	Tempo médio em atendimento com o cliente.
DNA da empresa	5	Avaliação efetuada pelo supervisor mensalmente, onde pontuamos os vendedores em questões de performance e comportamento.
Taxa Ocupação	10	Tempo em que o vendedor está falando com o cliente ou disponível para receber uma chamada, dividido pelo tempo total logado.
Conversão Blended	10	Percentual de chamadas convertidas em vendas
Nota 4 e 5	10	Percentual de chamadas avaliadas pelo Cliente com as notas 4 e 5 na URA.

FONTE: O autor (2016)

O principal objetivo dos indicadores de desempenho são o de acompanhar a produtividade do profissional, por meio de uma avaliação quantitativa baseada em suas entregas diárias e mensais. Através deste indicador o supervisor pode atuar de forma assertiva na gestão de sua equipe, dar feedbacks individualmente e, principalmente, identificar a performance de cada profissional para criação de ações de desenvolvimento.

A partir da performance que o profissional apresenta nos indicadores de desempenho, ele é plotado nos seguintes quadrantes: alta performance, dentro do esperado, em desenvolvimento e baixa performance (QUADRO 2).

QUADRO 2 – QUADRANTE INDICADORES DE DESEMPENHO DA CRC

Quadrante	De	Até	Atuação do gestor
1. Alta Performance	84.1	100	Profissional é referência nos processos que executa. Atuação do gestor é por meio de mentoring.
2. Dentro Esperado	60.1	84	Profissional com desempenho adequado. Mínima atuação do gestor, esclarecendo dúvidas pontuais.
3. Em Desenvolvimento	30.1	60	Profissional ainda em fase de desenvolvimento, onde não consegue entregar dentro do esperado. Gestor atua de forma próxima para que o profissional se desenvolva de forma rápida e assertiva.
4. Baixa Performance	0	30	Plano de ação de 3 meses com o profissional para que ele possa reverter seus resultados.

FONTE: O autor (2016)

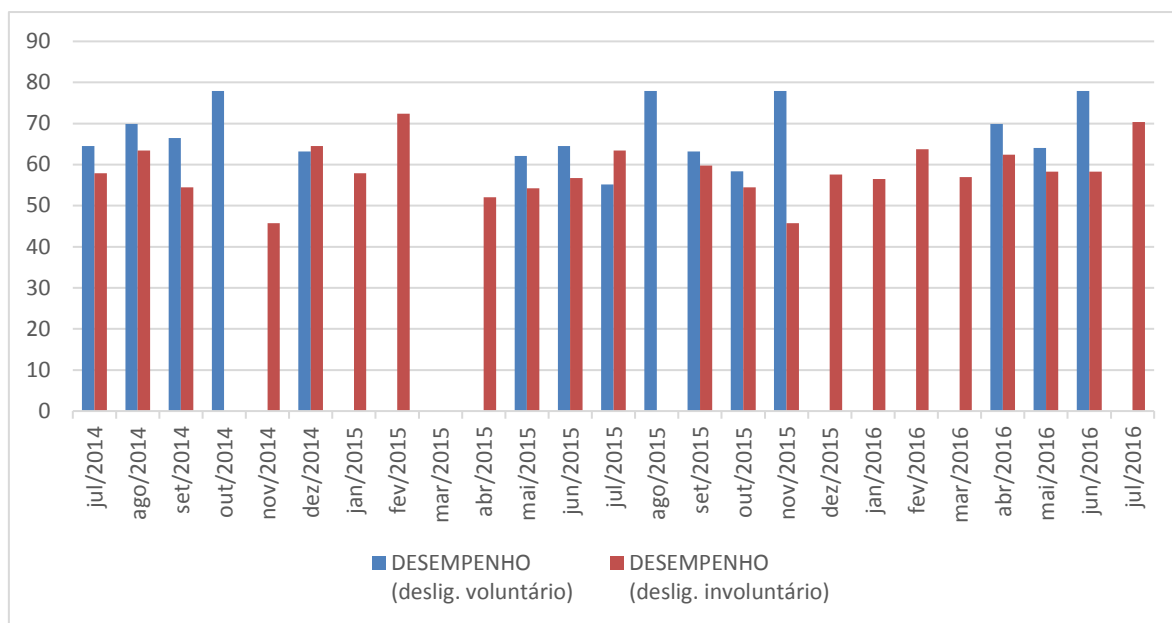
Conforme quadrantes apresentados, os profissionais que apresentam os melhores desempenhos são aqueles com resultado de 60.1 a 100 (dentro do esperado a alta performance). Neste sentido, estes são os profissionais que a empresa teria que investir em maiores desafios e retenção.

Para responder a pergunta que é o grande direcionador deste estudo de caso: “existe impacto do desempenho na rotatividade voluntária na CRC de uma empresa de grande porte da indústria cimenteira, na região de Curitiba”, foi realizado o cruzamento de dois indicadores já citados anteriormente.

No (GRÁFICO 3) é apresentado um comparativo entre os indicadores de desempenho dos desligamentos voluntários versus desligamentos involuntários e, ao analisar o conteúdo apresentado, percebe-se que os empregados desligados voluntariamente apresentaram indicadores de desempenho maiores dos que foram desligados involuntariamente.

A média do indicador de desempenho dos 29 desligados voluntariamente foi de 67,55, pelo quadrante apresentado (QUADRO 2), os profissionais são considerados com performance dentro do esperado. Já os 85 empregados desligados involuntariamente apresentaram média de 58,5, ou seja, classificados como em desenvolvimento.

GRÁFICO 3 – NÚMERO DE DESLIGAMENTOS VOLUNTÁRIOS *VERSUS* MÉDIA DA PRODUTIVIDADE NO PERÍODO DE 2014 A 2016



FONTE: O autor (2016)

NOTAS: Base agosto

Com isto constata-se que os desligamentos voluntários geram impacto no desempenho da área, visto que os profissionais que apresentam maior produtividade são os que solicitam desligamento.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A CRC é uma área que tem como característica ser dinâmica e que está em constante evolução desde que foi criada. Esta é dependente de dois fatores: tecnologia e pessoas. O primeiro fator interfere no segundo, ou seja, quanto mais a tecnologia evolui mais a humanidade muda seu estilo de vida e aprendizado.

Quando levamos estes dois fatores para a CRC tentamos entender o motivo pelo qual esta área tem dificuldades em gerar um ambiente de tranquilidade para os seus empregados. A tecnologia muda a todo momento e seus empregados não conseguem acompanhar o ambiente dinâmico de evolução e de pressão, gerando assim uma alta rotatividade na área.

Neste contexto, a rotatividade da área se apresenta por meio de desligamentos voluntários e involuntários.

Diante disto, o motivo pelo qual o presente estudo foi realizado se deu pela oportunidade de se analisar dois indicadores muito importantes dentro de uma CRC: taxa de saída e indicadores de desempenho. Sabe-se que a alta rotatividade e o controle próximo dos empregados por meio da gestão de indicadores são características deste setor de atuação, mas o estudo visou identificar a relação entre indicador de desempenho e rotatividade voluntária (desligamento voluntário), para verificar se o profissional que solicita desligamento é aquele que apresenta o melhor indicador de desempenho.

Ao analisar as informações obtidas por meios dos instrumentos de pesquisa (entrevistas e análise de documentos) chegou-se à conclusão que os profissionais que solicitaram desligamento nos últimos dois anos (período de julho de 2014 a julho de 2016) são que os apresentaram os melhores indicadores de desempenho dentro da área de CRC. Já os que os profissionais que foram desligados involuntariamente apresentaram indicadores inferiores.

Mostra-se com isto que existe impacto do desempenho na rotatividade voluntária na CRC de uma empresa de grande porte da indústria cimenteira na região de Curitiba, também recomenda-se a empresa invista em programas de retenção para que estes profissionais aumentem o tempo de vida na empresa e consequentemente contribuir ainda mais para os resultados da área.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 9º tiragem. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

ASSIS, Marcelino Tadeu. **Indicadores de gestão de recursos humanos: usando indicadores demográficos, financeiros e de processos na gestão do capital humano**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

MOBLEY, Wiliam H. **Turnover: causas, consequências e controle**. 1. ed. Porto Alegre: Airton Ortiz, 1992.

MADRUGA, Roberto. **Gestão Moderna de Call Center & Telemarketing**. São Paulo: Atlas, 2006.

BORGES, Mara Santos; RAMOS, Noézia Maria. **Turnover: uma consequência de estratégias ineficientes de gestão empresarial**. In: VIII CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, 2011, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Instituto Pantex de Pesquisa, 2011.

BORBA, Natalia Mainardi Rosso; PILLA, Bianca Smith. **Rotatividade de Pessoal: um estudo de caso em uma empresa de call center**. *Negócios e Talentos*, v.2, n. 10, 2013. Disponível em: <http://seer.uniritter.edu.br/index.php/negocios/article/viewArticle/666>. Acesso em: 06 de julho de 2016.

BESERRA, Raquel Pack; BERGUE, Sandro Trescastro. **Rotatividade e as características geracionais dos empregados desligados voluntariamente no banco do estado do Rio Grande do Sul**. Rio Grande do Sul, 2013. Disponível em: http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/101876?locale=pt_BR. Acesso em 07 de julho de 2016.

KRETSCHMANN, Endel. **Demissões voluntárias: um modelo de análise alternativo para retenção de pessoas**. Rio Grande do Sul, 2012. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/72824/000886155.pdf?sequence=1>. Acesso em: 06 de julho de 2016.

CONSULTORIA EMPRESARIAL. **Gestão de relacionamento com o cliente (CRM): conceitos e soluções**. 2015. Disponível em: <http://www.consultoriaempresarial.com.br/blog/gestao-de-relacionamento-com-o-cliente-crm-conceitos-e-solucoes/#>. Acesso em 01/08/2016.

SARATHY, Ravi; BARBOSA, Jenny Dantas. **Fatores explicativos da permanência e saída do empregado**. *Revista Administração de Empresas*, v. 21, n. 1, 1981. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v21n1/v21n1a02.pdf>. Acesso em: 16 de agosto de 2016.